

LE TRAVAIL EN ÉQUIPE





Consultant : Anis BOURAKKADI septembre 2021

Objectifs

- S’auto diagnostiquer
- (re)connaître les règles du travail en équipe
- (re)devenir plus efficace dans ses relations avec les autres
- (re)communiquer positivement avec le groupe
- Appliquer les techniques de synergie

Méthodes d’intervention :

- Animation participative et interactive
- Exposés méthodiques suivis d’applications pratiques tirés de l’expérience de terrain
- Travail de réflexion collective et tests d’évaluation & auto-évaluation
- Support projeté et exercices & envoi à toute l’équipe à postériori

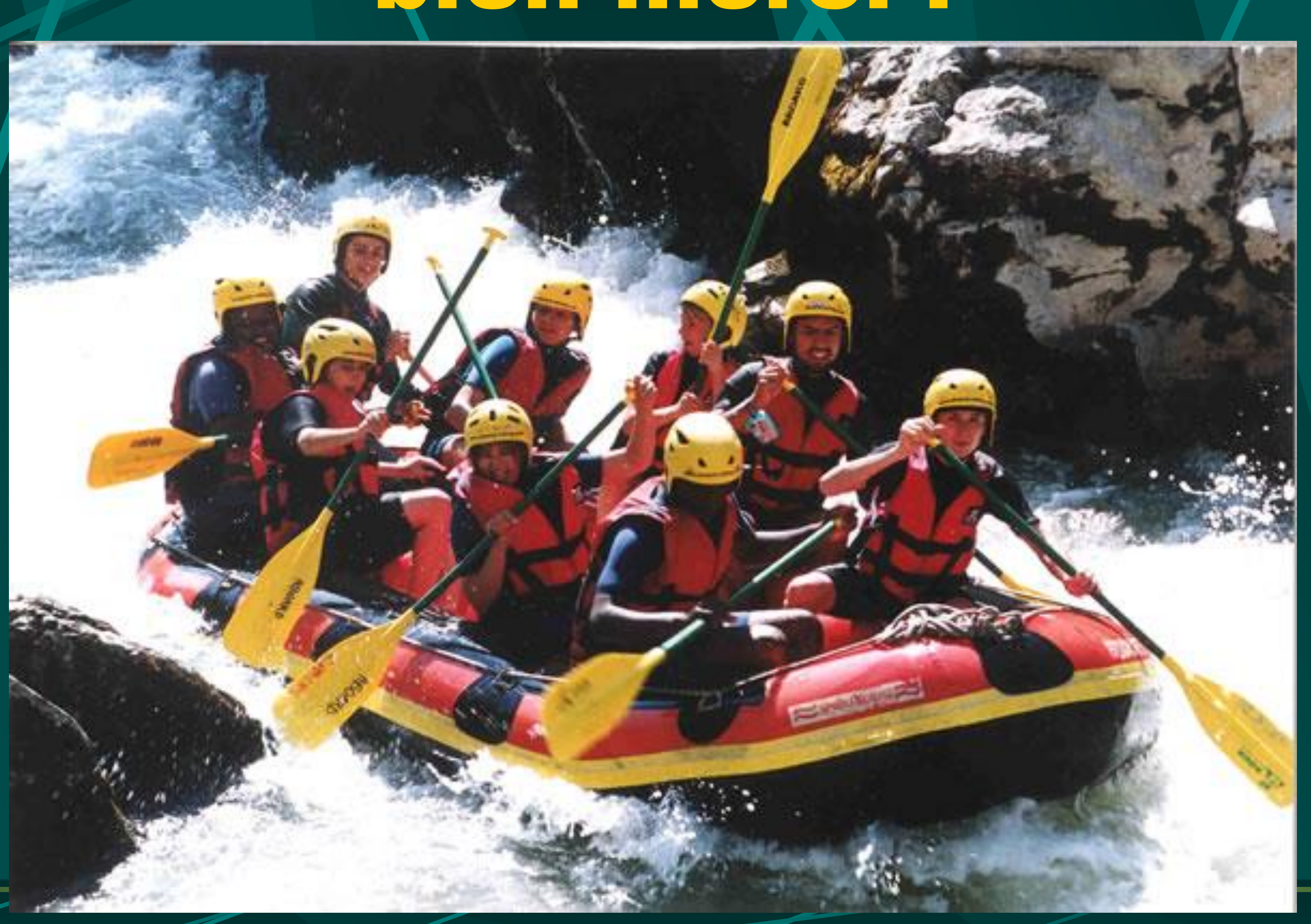
Règles de cette formation en groupe :

- Exprimer son point de vue
- Écouter attentivement le point de vue des autres
- Avoir une attitude positive et l'esprit ouvert
- S'adresser à tout le groupe en enchaînant le plus possible aux interventions précédentes
- Diminuez le son de vos téléphones …ou éteignez-les !
- Rester jusqu'au bout des 2 journées formation

Présentation de chacun SVP
Protocole minimum

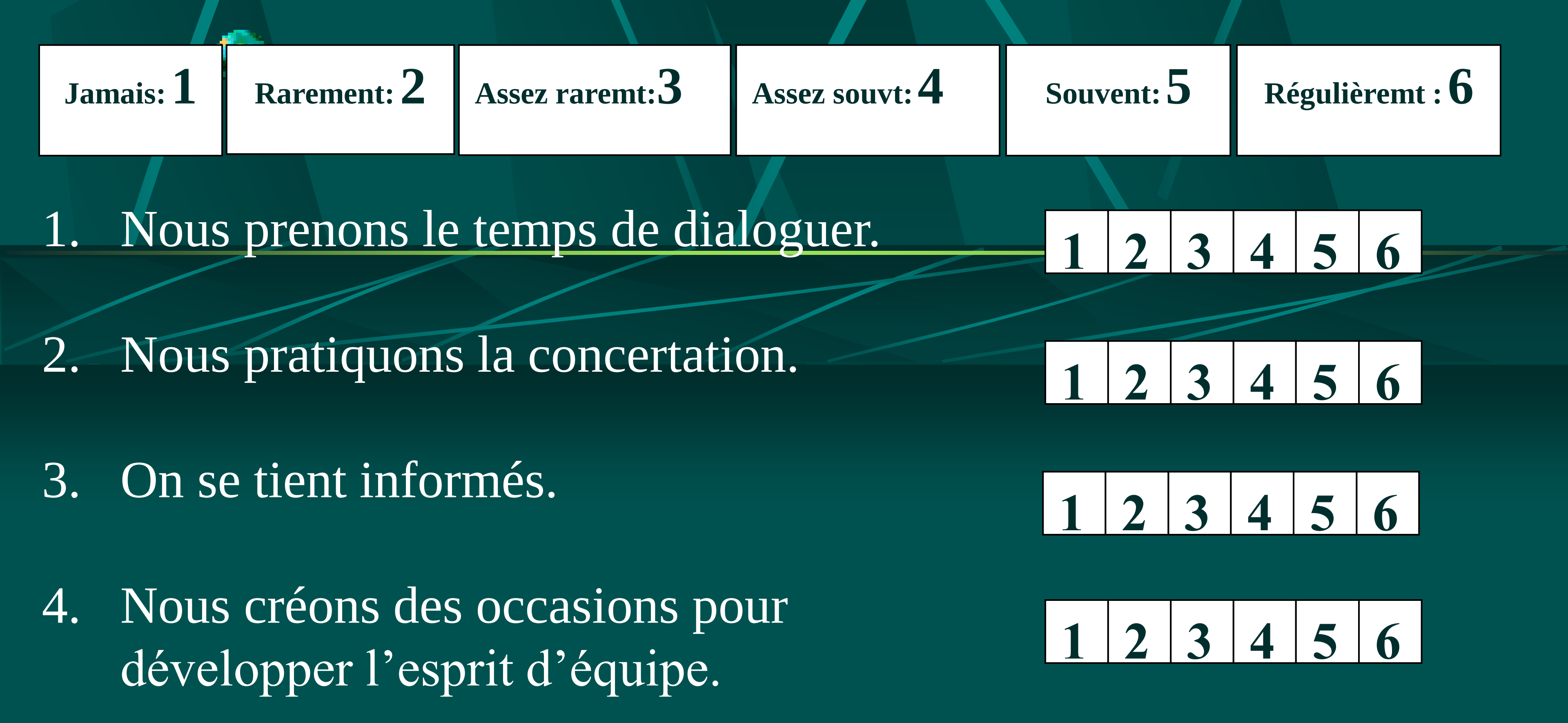
- Votre nom
- Votre fonction
- Votre ancienneté dans cette fonction
- Nombre de personnes encadrées
- Avez-vous déjà suivi des stages de management ? Lesquels ?
- Quelles sont vos attentes, vos questions a priori?

On démarre dans cette ambiance si vous le voulez bien merci !



Support de dialogue pour progresser ensemble

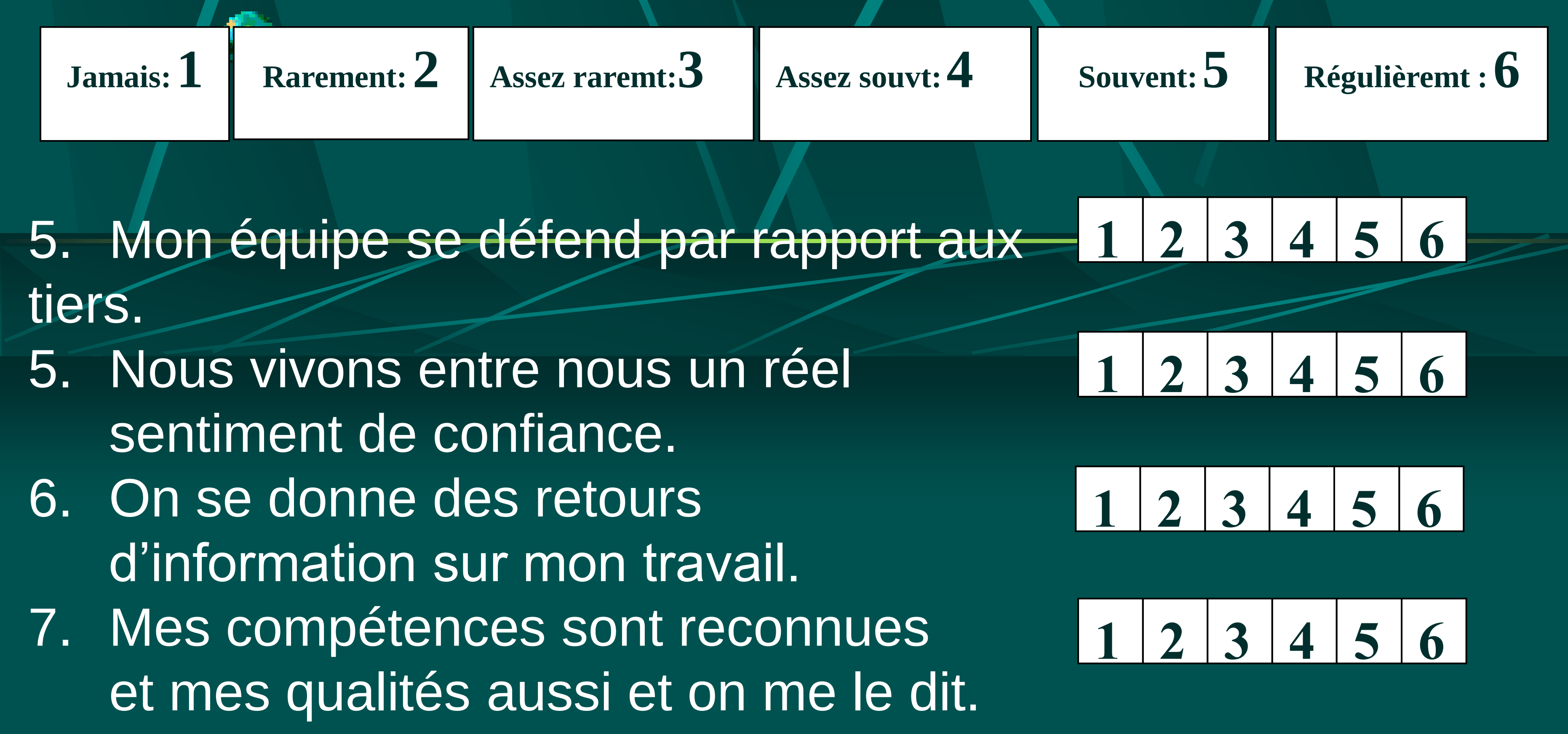
Afin de vous permettre d'échanger vos perceptions sur les relations au sein de votre équipe, nous vous invitons à vous situer sur les questions ci-dessous en vous appuyant sur l'échelle suivante :



Jamais: 1	**Rarement: 2**	**Assez raremt:3**	**Assez souvt: 4**	**Souvent: 5**	**Régulièremt : 6**

1. Nous prenons le temps de dialoguer. **1 2 3 4 5 6**
2. Nous pratiquons la concertation. **1 2 3 4 5 6**
3. On se tient informés. **1 2 3 4 5 6**
4. Nous créons des occasions pour développer l'esprit d'équipe. **1 2 3 4 5 6**

Support de dialogue pour progresser ensemble



Support de dialogue pour progresser ensemble

Jamais: 1	Rarement: 2	Assez raremt:3	Assez souvt: 4	Souvent: 5	Régulièremt : 6

9. Tout m'encourage à avoir des idées et à faire des propositions.

1	2	3	4	5	6

10. Je sait doser, selon les situations, je suis « directif »,«explicatif », « participatif » ou « délégatif ».

1	2	3	4	5	6

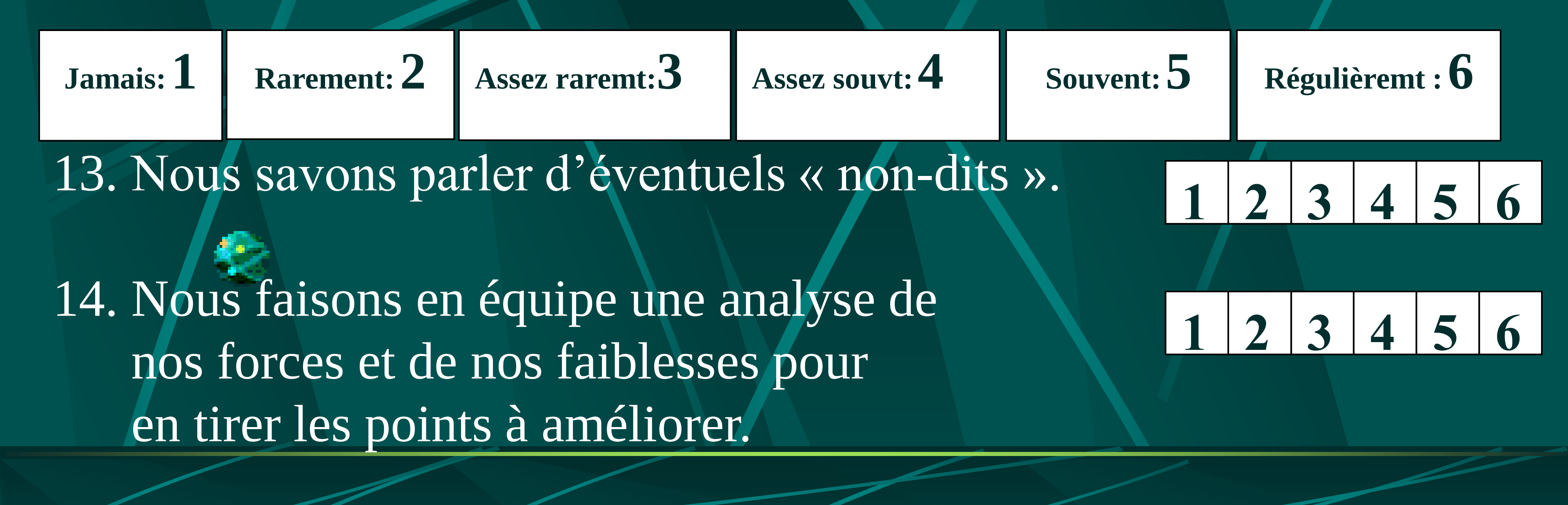
11. Nous savons remettre en cause nos idées, nos pratiques, notre organisation.

1	2	3	4	5	6

12. Nous savons gérer des situations de crise.

1	2	3	4	5	6

Support de dialogue pour progresser ensemble



Jamais: 1	Rarement: 2	Assez raremt:3	Assez souvt: 4	Souvent: 5	Régulièremt : 6

13. Nous savons parler d'éventuels « non-dits ».

1	2	3	4	5	6

14. Nous faisons en équipe une analyse de nos forces et de nos faiblesses pour en tirer les points à améliorer.

1	2	3	4	5	6

15. Les missions et responsabilités de chacun sont clairement définies.

1	2	3	4	5	6

16. Nous avons un projet d'équipe mobilisateur qui explicite notre vocation, nos missions, ambitions, objectifs et plans d'action.

1	2	3	4	5	6

CARICATURE


SUR LE PLAN, LÀ, C'EST MON BUREAU... QUAND JE SUIS DANS CETTE ZONE, TU M'APPROCHES PAS, TU ME PARLES PAS, TU ME VOIS PAS...
SI T'AS UNE QUESTION, C'EST MAINTENANT, PARCE QUE J'Y VAIS...

Deux facteurs sont susceptibles de catalyser les énergies individuelles

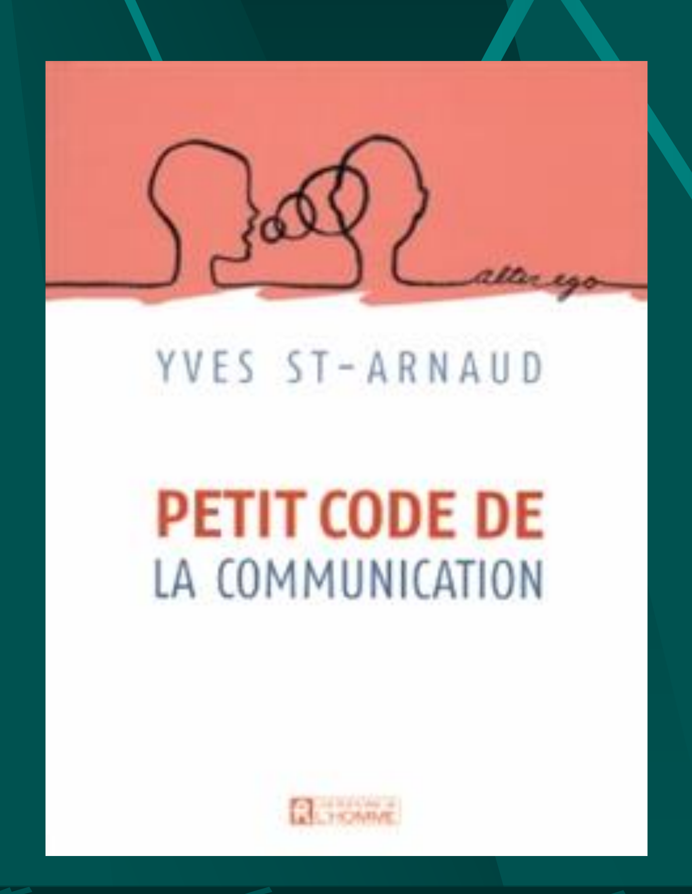
Lesquels à votre avis ?

La canalisation des énergies individuelles vient de :

1. La perception et la valorisation d’une cible commune

2. La Création de relations interpersonnelles

1.La perception et la valorisation d'une cible commune



A- La théorie des énergies dans une équipe



$^{*}E_t = E_p + E_s + E_e + E_r$

* Selon Yves St-Arnaud…Il y a une somme d'énergies à additionner pour accéder à l' énergie dite

« énergie totale de l'équipe »

$E_t = E_p + E_s + E_e + E_r$

- E_t= énergie totale d'équipe
- E_p= énergie de production
- E_s= énergie de solidarité
- E_e= énergie d'entretien
- E_r= énergie de résistance



* Selon Yves St-Arnaud

L'Énergie de production

- Énergie de production **forte**
- → Si les membres ont une perception claire et unanime de la tâche

Question : avez-vous des fonctions définies et mise-à-jour ?



l’Énergie de solidarité

- Création de relations interpersonnelles fortes et confiantes → sympathie, compréhension, respect

- La communication est harmonieuse = donc l’énergie est effective !



Question : avez-vous une communication définie et mise-à-jour ?

Énergie d’entretien

- Entretenir des conditions et ambiance de travail favorables

- Si obstacles : une partie de l’équipe disponible s’investie pour lever les obstacles

Question : avez-vous une technique d’entretien des bonnes conditions de travail ?



Énergie de résistance

- Énergie individuelle non transformée Ex. : refus de s'engager, indifférence, mécontentement



- Si l'$E_r > E_p + E_s + E_e$:
  peu de chances de succès
  l'équipe doit limiter la quantité d'$É_r$



Question : sentez-vous une
Énergie de résistance dans l'équipe ?

Résumé de la théorie des énergies en équipe

Une bonne équipe de travail doit :

- S’assurer que les membres partagent et valorisent la **même cible** (E_p)

Résumé de la théorie des énergies en équipe

Une bonne équipe de travail doit :



- Maintenir un **climat** d'échanges interpersonnels **harmonieux** (E_s)

Résumé de la théorie des énergies en équipe

Une bonne équipe de travail doit :



- **Dissiper** les **obstacles** (E_e)

Résumé de la théorie des énergies en équipe

Une bonne équipe de travail doit :



- Encourager les membres à **s'engager** (E_r)

A votre avis il existe une difference entre la pensée de l'individu dans un groupe et l'intelligence collective d’une équipe en entreprise ?

B- La théorie des actions



Recommandations pour la bonne action en équipe

1. **Organiser le démarrage** de l’équipe

2. **Stimuler la participation** des coéquipiers pendant les actions

3. **Favoriser la transmission de l’information** au sein du groupe

1.Démarrage de l'équipe

- E_p : Chacun a-t-il une idée claire de ce qui nous réunit aujourd'hui?
- E_e : présentation, téléphone, courriel, disponibilités, ressources
- Opération bien menée = E_s
- E_r : chacun doit formuler l'objectif de la rencontre et le rôle des autres

1.Démarrage de l'équipe « la réunion »

- Définir clairement les tâches dans le temps…
- Animateur ?
- Rédacteur ?
- Éviter l'improvisation et favoriser une organisation à l'avance !

2. La participation positive





Les règles d’une réunion pour bien gérer son temps

Réunion « 1 heure »

- **Lieu de réunion**
- **Objectifs**
- **Participants**
- **Organisation**
- **Animation**
- **Information**
- **Heure de réunion**

Quel est le rôle du leader momentané ?

- Propos et attitudes du leader influencent les idées et le climat du groupe
- Pacificateur, orienteur, clarificateur, motivateur
- Cible commune + relations interpersonnelles

Quel n’est pas le rôle du leader momentané ?

- Rôles négatifs :

  Critiqueur, inhibiteur, pessimiste, indifférent, silencieux, prétentieux, manipulateur

Ils augmentent l’E_r et bloquent l’E_e et l’E_s donc diminuent l’E_p …. Absence d’E_t

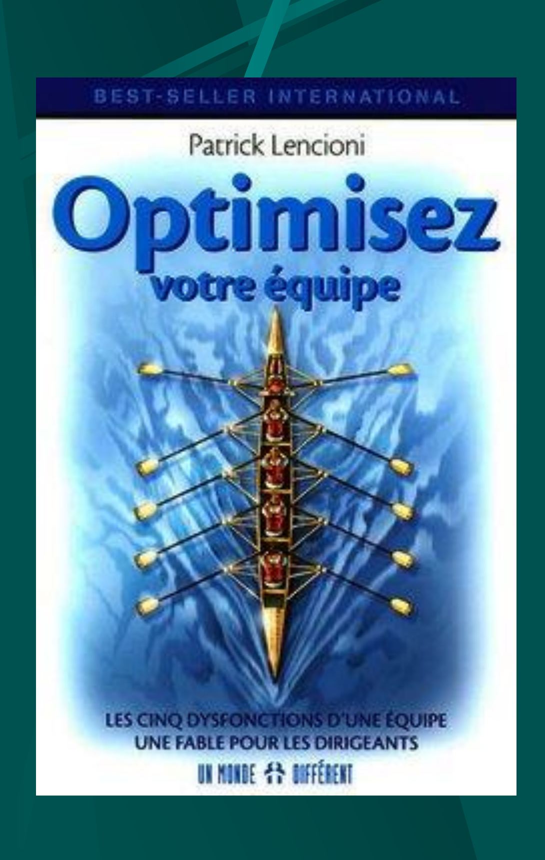
Qui est alors le leader momentané ?

- Celui qui va guider l’expérience collective
- Celui qui force d’attraction que se partagent les membres d’une équipe
- Celui qui est positif et qui renforce le rendement optimal du groupe !

3. La transmission de l'information au sein de l'équipe

- Manifestation d'attention : reconnaître les ressources de chacun dans chaque projet
- Partage des sentiments : taire ou exprimer un désaccord pendant l'action jamais comme un procès
- Ouverture sur le groupe ≠ sur un individu

Critères interdépendants



Selon Patrick Lencioni dans son livre

« *Optimiser votre équipe* »,

il existe cinq critères interdépendants pour qu'une équipe fonctionne bien.

Les membres de l’équipe



1. Se font mutuellement confiance
2. Débattent ouvertement de leurs idées
3. S’engagent à mettre en œuvre leurs décisions et leurs plans d’action
4. Se tiennent mutuellement responsables de la mise en œuvre de ces plans
5. Se concentrent sur l’atteinte de résultats collectifs

1) Se font mutuellement confiance

Pour que les autres membres de l'équipe puissent nous faire confiance, il faut :

- avoir confiance en soi;
- il faut connaître nos forces, nos limites, nos valeurs et les partager avec les autres;
- prendre notre place au sein de l'équipe. Notre place au sein de l'équipe est déterminée, bien sûr, par nos rôles et responsabilités respectives mais aussi par nos forces et nos limites individuelles.

Complémentarité des différences

2) Débattent ouvertement de leurs idées



Au sein d'une équipe, quand il y a de la confiance mutuelle, les membres de l'équipe partagent leurs idées sans avoir peur d'être jugés ou ignorés. Cet échange permet à tous les membres de l'équipe d'être impliqués dans les prises de décision et de clarifier les idées.

2) Débattent ouvertement de leurs idées

But commun

Chacun des membres de l'équipe doit :

- avoir l'esprit ouvert aux changements;
- être prêt à exprimer leur perception de la situation;
- être prêt à écouter la perception des autres.

Notre perception de la situation peut susciter des émotions et il est important de pouvoir les verbaliser en toute confiance.

3) S'engagent à mettre en oeuvre leurs décisions et leurs plans d'action

Une fois que :

- le débat d'idées est fait,
- tous les membres de l'équipe ont pu s'exprimer et apporter leur point de vue,

Cohésion

Une décision est prise

3) S’engagent à mettre en oeuvre leurs décisions et leurs plans d’action - suite

À partir de ce moment, tous les membres de l’équipe s’engagent à :

- appliquer cette décision;
- respecter le plan de mise en œuvre.

Croire au succès du projet

Advenant que le plan ne fonctionne pas aussi bien que prévu, l’équipe apprend de ses erreurs et se réajuste.

4) Se tiennent mutuellement responsables de la mise en oeuvre de ces plans

Pour se sentir responsables de la mise en œuvre des plans, il faut :

1. avoir participé à leur planification;

4) Se tiennent mutuellement responsables de la mise en oeuvre de ces plans

Pour se sentir responsables de la mise en œuvre des plans, il faut :

1. …
2. connaître les critères de réussite;

4) Se tiennent mutuellement responsables de la mise en oeuvre de ces plans

Pour se sentir responsables de la mise en œuvre des plans, il faut :

1. …
2. …
3. en cours de route, vérifier si les plans atteignent les résultats visés afin de se réajuster si nécessaire;

4) Se tiennent mutuellement responsables de la mise en oeuvre de ces plans

Pour se sentir responsables de la mise en œuvre des plans, il faut :

1. …
2. …
3. …
4. Célébrer les réussites.

5) Se concentrent sur l’atteinte de résultats collectifs

En élaborant des plans et en définissant les objectifs visés, il est plus facile de déterminer les résultats escomptés sur une période de temps.

Quand les objectifs sont clairs, tous les membres de l’équipe savent où investir leur énergie, tout le monde travaille en cohésion pour atteindre le même résultat.

Ne pas baisser les bras, rester debout !



La META COMMUNICATION



1. Ma perception, mon cadre référence : j'identifie la différence entre ma perception et la réalité, je prends conscience de la différence entre imaginaire symbolique et réel et je prends une position méta
2. Je réalise que ma perception et celle de l'autre existent et sont irréductibles
3. J'accepte la perception de l'autre
4. Je communique à l'autre ma perception
5. Renonçant chacun à notre perception comme étant seule et unique, nous assimilons réciproquement celle de l'autre (méta communication)
6. Chacun des 2 partenaires a renoncé à s'identifier à sa perception initiale et accède à une perception « méta » qu'il partage avec l'autre

Exercice : Empathie dans l'équipe



Exercice *suggéré* pour renforcer la cohésion d'équipe :

Le principe est d'échanger des postes et de fonctions entre les salariés au cours d'une journée.

Ce « jeu » permet à chacun de comprendre les contraintes de ses collaborateurs.

2. La Création de relations interpersonnelles



A-DIAGNOSTIC DE MA FONCTION ET TRAVAIL EN EQUIPE

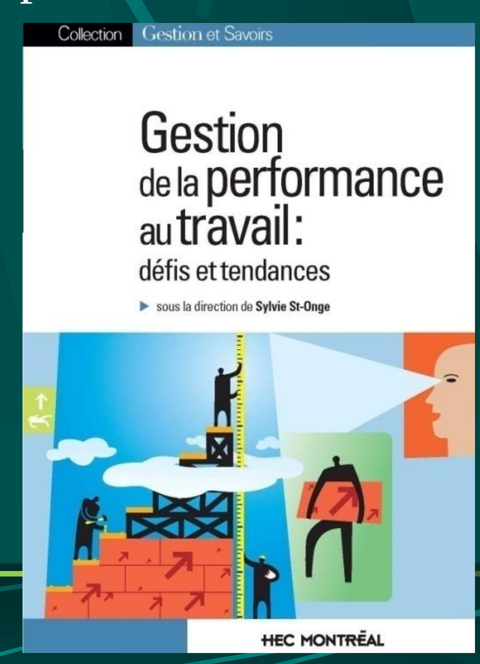


L’individu dans l’équipe doit être « un caméléon » :



A- Recherche la performance

- Réduire les coûts pour être plus attractif,
- Limiter au maximum les risques pour éviter de se mettre en danger,
- Renforcer le reporting et les contrôles pour se rassurer,
- Augmenter et diversifier les projets pour accroitre la performance



B- Développe de Nouveaux outils

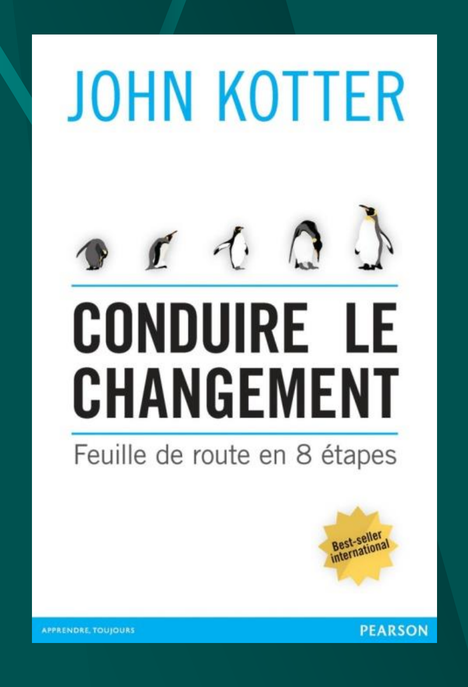
- Un environnement qui impose des contraintes de plus en plus variées.
- La prise de conscience de nouvelles ressources ;
- Des innovations technologiques puissantes; les réseaux sociaux ;





C- Applique de nouvelles méthodes

- Elaboration des plans d'action.
- Travailler ensemble
- Communiquer avec un vocabulaire commun
- Changer en permanence



AUTO-DIAGNOSTIC TRAVAIL EN EQUIPE

Quels sont les principaux dysfonctionnement en terme de travail en équipe ?

Quels sont les principaux déficits (compétences) en matière de travail en équipe?

AUTO-DIAGNOSTIC
COMPETENCES DANS LE TRAVAIL D'EQUIPE

Ce que je maîtrise bien dans le travail d'équipe ?	Mes déficits actuels dans le travail d'équipe?
Mes déficits à moyens terme dans le travail d'équipe ?	

La dimension psychosociale

Les influences au sein du groupe

a) L'affectivité
b) L'affinité
c) Les normes de groupe
d) Les statuts et les rôles
e) L'interaction
f) Le leadership
g) Cohésion, conformisme et déviance
h) Changement/résistance au changement

A PRESENT ABORDONS :

« TRAVAILLER EN EQUIPE »

QUESTIONS:

QUELLE FINALITE RECHERCHE UNE EQUIPE ?



&

QUELS AVANTAGES APPORTE L'EQUIPE ?



QUELLE FINALITE RECHERCHE UNE EQUIPE?

- ✓ Chaque individu apporte au groupe sa compétence (savoir, savoir-faire et savoir être) en vue de booster le travail de l'équipe et la **performance collective**.



QUELLE FINALITE RECHERCHE UNE EQUIPE?

Ce travail collectif peut s'inscrire dans 4 optiques:

1. **Optique en Réseau**
2. **Optique de Coordination**
3. **Optique Coopérative**
4. **Optique Collaboratrice**



PROGRESSION DES OPTIQUES DE TRAVAIL EN EQUIPE

Le travail en réseau c'est échanger de l'information avec un bénéfice mutuel.

La coordination : c'est échanger de l'information **en alternant les activités** pour un mutuel bénéfice et **en réalisant des buts communs**.

La coopération : c'est échanger de l'information, alterner les activités et **partager les ressources** pour un mutuel bénéfice et pour réaliser des buts communs.

La collaboration : c'est échanger de l'information, alterner les activités, partager les ressources et **accroître la capacité d'autrui**, pour un mutuel bénéfice et pour réaliser des buts communs.

TYPOLOGIE DES ÉQUIPES

Équipes de résolution de problèmes

Maturation de l'équipe

Stades 5 et 6

Équipes multifonctionnelles

Stades 3 et 4

Stades 1 et 2

Équipes fonctionnelles

QUESTION

Quels avantages offre le travail en équipe?



AVANTAGES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE



- ✓Le sentiment d'accomplissement
- ✓L'épanouissement personnel
- ✓La connaissance individuelle des autres
- ✓Une plus grande participation aux activités
- ✓ les ressources affectées à la résolution des problèmes sont plus importantes.
- ✓La créativité et l'innovation sont favorisées.

AVANTAGES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE



- ✓La qualité de la prise de décisions s'améliore.
- ✓L'engagement des membres à l'égard des tâches augmente.
- ✓L'action collective entraîne une hausse de la motivation.
- ✓Il est plus facile d'orienter les efforts des membres et de veiller à la discipline.
- ✓Les besoins de chacun se trouvent satisfaits et les organisations prennent de l'ampleur.

AVANTAGES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Fonctions différentes en équipe

- **Fonction de production**
- **Fonction de facilitation**



- **Fonction de régulation**

REGLES & COMPORTEMENTS DANS UNE EQUIPE



COMPORTEMENTS FAVORABLES

Être ponctuel aux réunions

S'entraider

S'impliquer

Faire preuve de courtoisie

Avoir l'esprit ouvert

Participer

S'exprimer librement

Être à l'écoute des autres

- ✓ S'en tenir au sujet et respecter l'emploi du temps
- ✓ Assumer sa part du travail
- ✓ Accomplir ses tâches et en assurer le suivi
- ✓ Être clair dans ses interventions
- ✓ Préparer ses rencontres avec et en compagnie de l'équipe



COMPORTEMENTS NUISIBLES

- Tenter de dominer ou de monopoliser les réunions
- Manipuler les autres
- Mépriser un membre ou ses idées
- Afficher un air ennuyé ou désintéressé
- S'occuper de choses autres que celles en relation avec la réunion

- Bavarder ou discuter en petit comité durant les réunions
- Se contenter d'accepter le tout
- Éviter de prendre des décisions
- S'écarter du sujet
- Insulter les autres
- Attaquer les gens ou leurs idées
- Critiquer sans arrêt, être négatif

COMPORTEMENTS FAVORABLES

RÔLE DE L'ANIMATEUR D'EQUIPE

Dans un groupe de travail, le rôle de l'animateur vise à établir un réseau d'échange efficace par:

* LA STIMULATION : le groupe produit des idées et trouve des solutions.

* LA FACILITATION: écouter, observer, faciliter, analyser, reformuler puis relancer chaque membre de l'équipe.

COMPORTEMENTS FAVORABLES

Rôle du facilitateur dans l'équipe

- :
  - il maîtrise la méthode de travail
  - il a une bonne connaissance des phénomènes psychosociaux à l 'intérieur du groupe
  - il ne s 'impose pas au groupe
  - il facilite l 'expression des idées
  - il recherche les compromis
  - il valorise le groupe
  - il reformule et fait régulièrement des synthèses
  - il gère l 'avancement vers les objectifs
  - il règle rapidement les conflits
  - il gère efficacement le temps



COMPORTEMENTS FAVORABLES

Rôle des participants:

- ils désignent le facilitateur par consensus
- ils respectent la méthode de travail proposée
- ils produisent des idées
- ils sont valorisés
- ils se soutiennent mutuellement
- ils n ’entrent pas en conflit avec l ’animateur



B- LES CLES POUR L'EFFICACITE DU TRAVAIL D'EQUIPE



LES AXES DU BON TRAVAIL EN EQUIPE

DE L'INDIVIDU À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



L'INDIVIDU	LE(s) GROUPE(s)	Intelligence collective
Pensée linéaire Développement centré sur la compétence individuelle Insistance sur le contenu Valeurs à dominante technique L'individu s'identifie à lui-même	Pensée collective Développement centré sur l'écoute réciproque Insistance sur le processus Valeurs à dominante relationnelle L'individu s'identifie au groupe	Pensée visionnaire commune Développement centré sur l'intégration de la charte collective Insistance sur le sens Valeurs centrées sur la cohérence L'individu s'identifie à son écosystème et au partenariat

LES AXES DU BON TRAVAIL EN EQUIPE

Pour atteindre ses objectifs, tout individu développe une certaine énergie

SYNERGIE	ANTAGONISME
Tout ce qui rapproche les membres en présence	Tout ce qui éloigne les membres en présence



LES AXES DU BON TRAVAIL EN EQUIPE

CHARTE DE TRAVAIL EN GROUPE

- Écouter
- Être bref
- Ne pas couper la parole
- Ne jamais critiquer les personnes
- Parler en son nom
- Ne pas dire « on ne peut pas »
- Avoir un objectif commun
- Avoir la volonté d'aboutir
- Participer réellement
- Accepter d'utiliser une méthode appropriée



A retenir…

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »
Henry Ford

« Travailler en équipe est un choix stratégique, pas un dogme »*Philippe Perrenoud, l'équipe éducative*

« Le travail individuel permet de gagner un match mais c'est l'esprit d'équipe et l'intelligence collective qui permet de gagner la coupe du monde. »
Aimé Jacquet

La compréhension



Situez-vous sur cette roue …vous n'y arrivez pas spontanément ?

ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF

Explications pages suivantes…



Directif
Orienté vers les résultats.
Prise de décision ferme-rapide.
Exerce ses responsabilités.
Expéditif. Relève les défis.
Audacieux-volontaire.

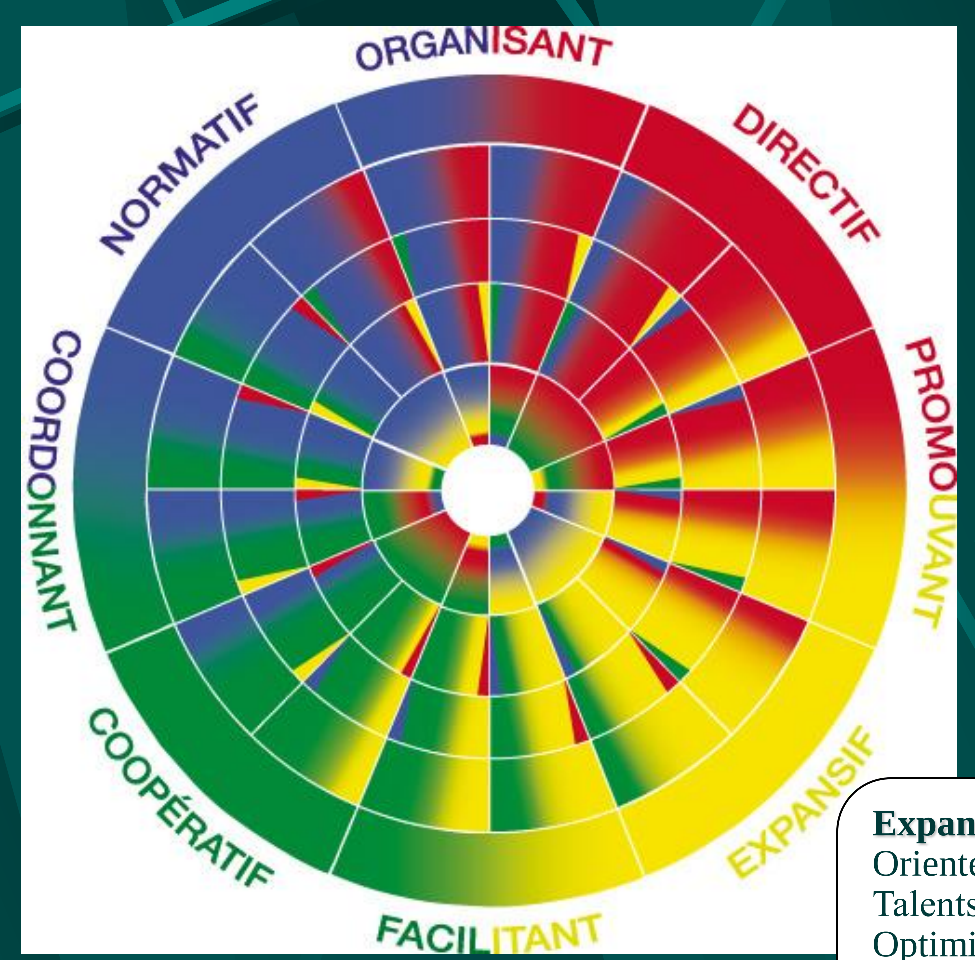
ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF



ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF

Promouvant
Attitude extravertie. Orienté vers les personnes et les résultats. Initie et développe de nouveaux projets avec intuition. Suscite l’enthousiasme. Communicateur. Persuasif. Agent de changement. Innovant







Expansif
Orienté vers le contact humain. Talents d'influence. Relationnel. Optimiste. Exprime pensées et idées. Activités variées. Mobile. Original. Convivial. Détendu. Gestion flexible du temps.



ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF

Facilitant
Orienté vers la relation. Travail d'équipe. Soutien et assistance. Qualités d'écoute et de motivation. Environnement de travail harmonieux



ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF

Coopératif
Orienté vers le maintien d'une harmonie stabilisée.
Approche méthodique.
Rythme détendu.
Participation en équipe.
Sécurisant. Rassurant.



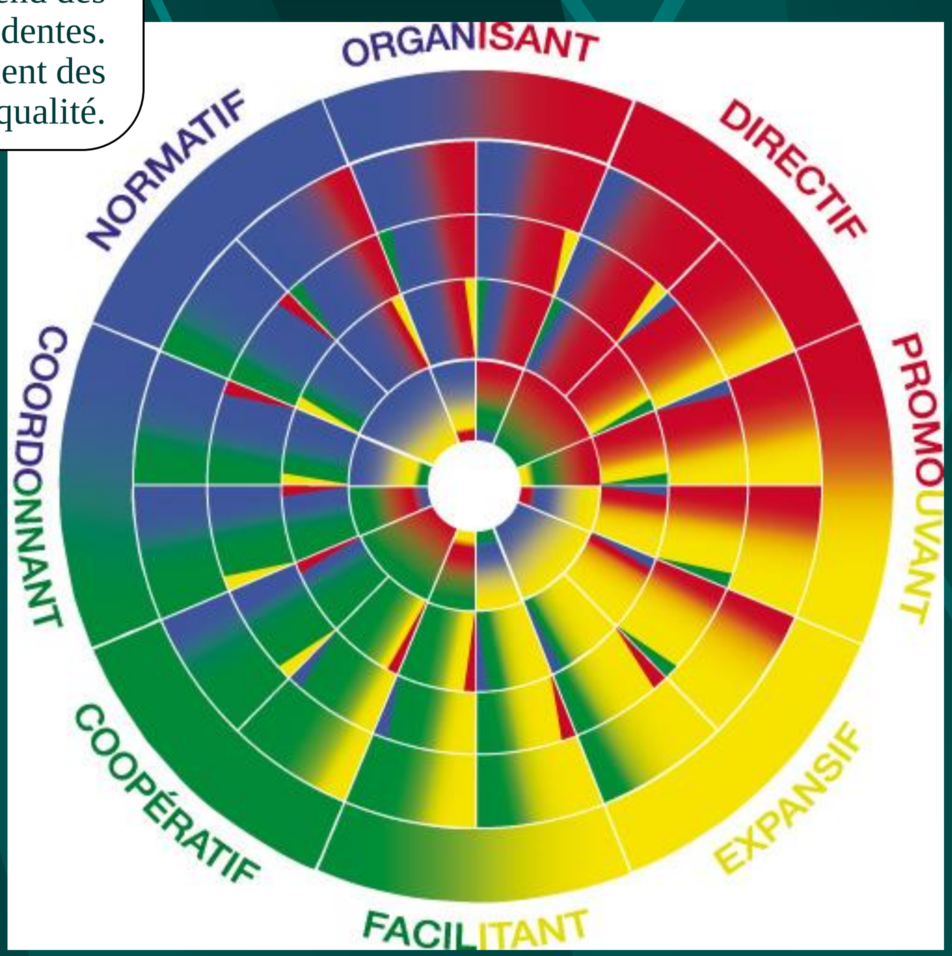
Coordonnant
Attitude introvertie. Coordonne les personnes et les fonctions. Fiabilité, diplomatie et coopé-ration. Travaux de routine avec préci-sion et suivi. Adhère aux standards.

ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF



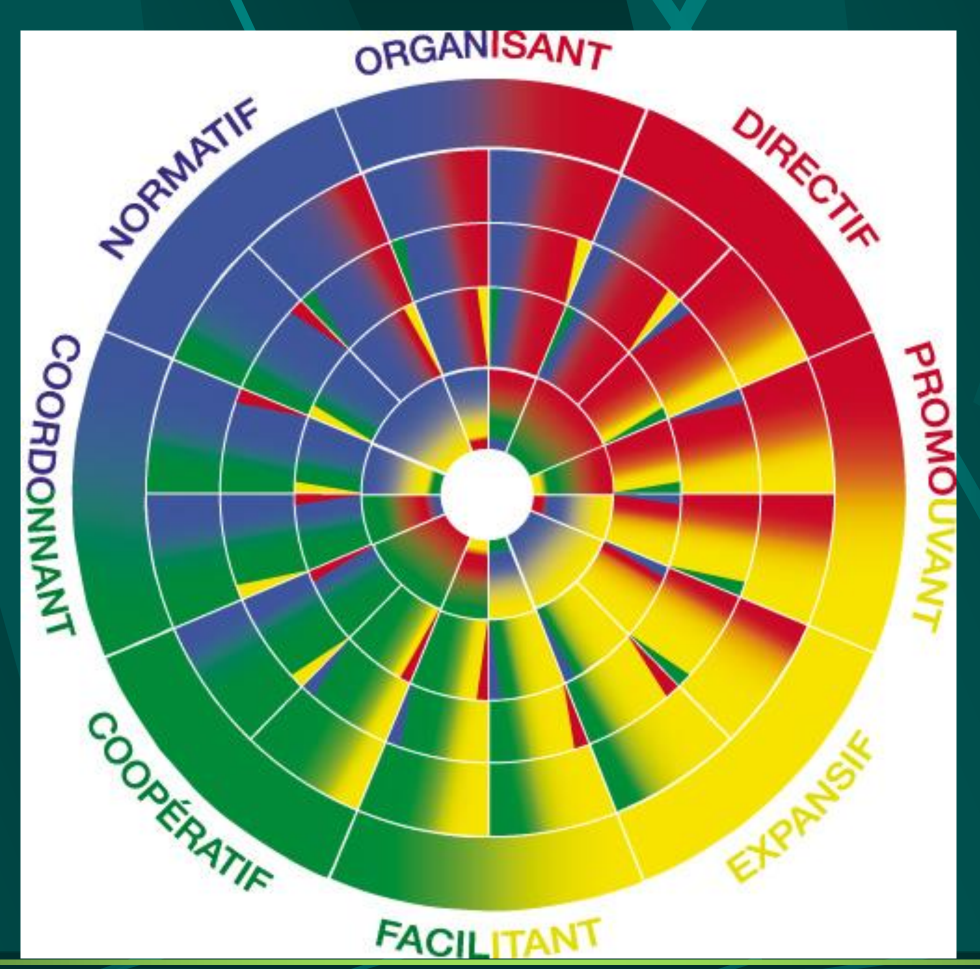
Normatif

Orienté vers les règles et les procédures. Analyse les faits et les données chiffrées et rationnelles. Prend des décisions sûres et prudentes. Etablit et maintient des standards de haute qualité.





Organisant
Orienté vers la tâche.
Étude et solution de problèmes.
Décisions rationnelles.
Talents d’organisation.
Analyse les processus dans une logique de résultats.





Exercice :

Alors maintenant, dessinez cette roue et grâce aux post-it situez-vous sur cette roue et situez chaque membre de votre équipe

C’est votre cartographie de travail en équipe ? Des questions ?

ORGANISANT
DIRECTIF
PROMOUVANT
EXPANSIF
FACILITANT
COOPÉRATIF
COORDONNANT
NORMATIF





Merci pour votre attention

